

**Propuesta de mejora al programa de capacitación y desarrollo laboral de los trabajadores
de Rojas Hnos. S.A.**

Miguel Becerra

Adriana Betancourt

Carolina Galindo

Gustavo Jara

Angie Katherine Matiz

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano _ 101007

Grupo 17

Tutora

María Mercedes Narváez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Negocios

Programa Administración De Empresas

31 de Octubre 2020

Tabla de Contenido

Resumen.....	3
Palabras Clave.....	3
Abstract.....	4
Keywords	4
Introducción	5
Objetivos	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Planteamiento del Problema	7
Antecedentes del Problema.....	9
Justificación de la Investigación	12
Marco Teórico.....	14
Capacitación.....	14
Desarrollo Laboral	17
Marco Legal	21
Metodología	24
Análisis del proceso de capacitación de la empresa Rojas Hermanos S.A.....	25
Análisis de diagnóstico del proceso objeto de investigación “Capacitación”	27
Resultados	29
Recomendaciones	31
Conclusiones	35
Bibliografía	37

Resumen

El plan de capacitación debe estar encaminado al desarrollo personal y se pretende, con el presente estudio, que los empleados posean las herramientas necesarias para satisfacer las cambiantes necesidades y/o expectativas de los cliente, desarrollando sus labores en un ambiente sano y seguro, de manera proactiva, concibiendo nuevas oportunidades de crecimiento, tanto personal como profesional, buscando incrementar su productividad, con lo cual la empresa logrará incrementar su sustentabilidad, sostenibilidad, y principalmente, su competitividad. Se realiza a través de una investigación de método inductivo, con enfoque cualitativo, empleando la revisión bibliográfica como instrumento para la obtención de la información que permita diseñar una propuesta de mejora al programa de capacitación y desarrollo laboral de los trabajadores teniendo en cuenta los planes estratégicos de la empresa Rojas Hnos S.A.

Palabras Claves

Plan de capacitación, formación, desarrollo profesional, capital humano

Abstract

The training plan must be focused on personal development and it is sought, with this study, that employees have the necessary tools to meet the changing needs and / or expectations of customers, developing their work in a healthy and safe environment, proactively, conceiving new growth opportunities, both personal and professional, seeking to increase its productivity, with which the company will be able to increase its sustainability, sustainability, and mainly, its competitiveness. It is carried out through an inductive method research, with a qualitative approach, using the bibliographic review as an instrument to obtain the information that allows the design of a proposal to improve the training program and job development of the workers of the company Rojas Hnos S.A. taking into account the strategic plans of the company

Keywords

Training plan, education, professional development, human capital

Introducción

En el mercado actual, caracterizado por la alta competencia, por los cambios constantes y por la globalización, es fundamental que las empresas posean una fuerza de trabajo que sea calificado, flexible, y que sea capaz de adaptarse a los cambios rápidamente, por lo cual es imperante reorganizar y/o rediseñar estrategias de gestión encaminadas al recurso humano.

Rojas Hnos. SAS es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de equipos y piezas para refrigeración industrial, se encuentra ubicada en las ciudades principales del país sin embargo el análisis y desarrollo del proyecto se centrará en su casa Matriz ubicada en la ciudad de Bogotá, la cual cuenta con 115 trabajadores.

Siendo la capacitación un proceso educativo y estratégico con el objetivo de lograr una integración del colaborador a su cargo generando un alto nivel de eficiencia para él y, por ende, para la organización, el presente trabajo busca generar una propuesta que sume a la situación actual de la empresa respecto a la capacitación y formación del personal teniendo en cuenta la planeación estratégica de la empresa en búsqueda de la sostenibilidad en el tiempo, teniendo en cuenta que la capacitación, actualización y ampliación del conocimiento a nivel laboral invita a los colaboradores a generar más pertenencia por la institución, buscando así una mejora y un bien común para todos realizando grandes aportes, a la hora de sentir que ellos son muy importantes para la organización.

Objetivos

Objetivo General

Proponer mejoras al programa de capacitación y desarrollo laboral de los trabajadores de Rojas Hnos. teniendo en cuenta los planes estratégicos de la compañía

Objetivos específicos:

Realizar revisión bibliográfica sobre buenas prácticas que nos permitan mejorar el programa de capacitación de la empresa Rojas Hnos. S.A.

Diagnosticar la situación actual de la empresa Rojas Hnos. respecto al plan de capacitación para los colaboradores.

Identificar oportunidades de mejora en el programa de capacitación de la organización con el fin de especializar en conocimiento y practica al personal involucrado.

Mejorar el plan de capacitación para los trabajadores de acuerdo a las necesidades que requiera la compañía y a sus estrategias.

Planteamiento del problema

En el mercado actual, caracterizado por la alta competencia, por los cambios constantes y por la globalización, es fundamental que las empresas posean una fuerza de trabajo que sea calificado, flexible, y que sea capaz de adaptarse a los cambios rápidamente, por lo cual es imperante reorganizar y/o rediseñar estrategias de gestión encaminadas al recurso humano, y que se dirijan hacia la formación y el desarrollo de su potencial, con el fin de aprovechar y/o maximizar las diferentes posibilidades que se obtienen de los avances tecnológicos, logrando así incrementar la productividad de los empleados.

La capacitación y el desarrollo laboral en las organizaciones se ha convertido en una de las esenciales herramientas para los trabajadores teniendo en cuenta que una empresa que invierte en su formación y crecimiento aumenta las posibilidades de lograr los objetivos a corto y largo plazo, además de generar valor e identidad en los empleados. Sin embargo, en los últimos años muchas empresas ven esta inversión como un gasto innecesario y prefieren contratar profesionales con hojas de vida sobresalientes en los principales cargos pensando que de esta manera cubren las situaciones que se generen en el día a día, situación bastante alejada de la realidad de cualquier empresa.

La formación debe ser un proceso permanente teniendo en cuenta que nos encontramos en un mundo cambiante y más aún si nos referimos a los aspectos comerciales en los cuales hasta la manera de ofrecer un producto y/o servicio se convierte en un proceso dinámico teniendo en cuenta la tecnología, las comunicaciones entre personas y los procesos que no paran de cambiar y desarrollarse.

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa Rojas Hnos. en búsqueda de cambiar los paradigmas actuales en cuanto a sus programas de capacitación y desarrollo determina que existen oportunidades de mejora y que estos al ser llevados a un nivel de competitividad, desarrollo y dinamismo ideal llevaran a la empresa a un nivel superior en el cual se conviertan en referentes en el sector de la refrigeración a nivel nacional en los próximos años.

El plan de capacitación está encaminado al desarrollo personal y se busca con esta investigación que los trabajadores obtengan las herramientas esenciales para solucionar las cambiantes necesidades y/o expectativas de los clientes y del entorno en el que se desarrolla, que ejecuten sus tareas en un ambiente sano y seguro, que conciban nuevas oportunidades para el crecimiento personal y profesional, que sean proactivos y que aumente su productividad, con lo cual la empresa logrará incrementar su competitividad, sostenibilidad y sustentabilidad.

Por consiguiente, y teniendo presente los planes estratégicos de la empresa, la presente investigación busca responder:

¿Cómo optimizar el proceso de capacitación para mejorar el desempeño de los empleados?

Antecedentes de investigación

Teniendo en cuenta el tema principal del proyecto se revisan trabajos relacionados que nos permitieran tener bases sólidas respecto a las conclusiones realizadas a sus respectivos estudios, de la misma manera se han validado cifras concluyentes en estudios realizados en nuestro país, de esta manera se ha encontrado que el enfoque a la investigación a realizar es totalmente viable y lógico según el enfoque dado.

De acuerdo con las cifras según estudio de la Fundación Universitaria del Área Andina y la firma Trabajando.com el 80 % de las empresas tiene programas de capacitación para sus trabajadores. El estudio se realizó con 421 empresarios del país, de distintos sectores económicos. De este total las capacitaciones van dirigidas a temas de desarrollo de competencias laborales específicas (21%), carreras profesionales (15%), seminarios (13%) y talleres para el desarrollo de competencias personales (13 %). A pesar que se reconoce de parte de las empresas la importancia de la formación no se destina mucho presupuesto a estos temas. De las empresas consultadas, 22 % asigna menos de \$ 5 millones al año a capacitar a sus trabajadores; 17 %, entre \$ 5 y \$ 20 millones, y 11 %, entre \$ 21 y \$ 50 millones.

Según estudios similares se da la importancia de este tema y como se aprovechan en las empresas este recurso para mejorar los resultados de sus objetivos. El primero se llama LOS BENEFICIOS DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Presentado por Fabián Miguel Jamaica González a la Universidad Nueva Granada en 2.015 en el cual se da la importancia del desarrollo del personal, debido a que los empleados se empoderan de la visión y objetivos de la empresa haciéndola sostenible en el mercado a largo plazo.

El segundo se refiere a la CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES “Un logro productivo para la empresa farmacéutica laboratorios de Colombia” realizado por María Camila Torres Castañeda y Claudia Carolina Torres Orjuela a la Universidad Javeriana en 2010 directamente en una empresa que buscaba implementar un programa de capacitación en este caso para el mejoramiento de las ventas. “La investigación está basada en la metodología exploratoria aplicada por medio de panel de expertos, entrevistas focalizada, encuestas estas dirigidas al área comercial de dicha organización”.

“Los resultados del trabajo de campo permiten identificar aquellas competencias Laborales que son primordiales para capacitar a los integrantes del área de ventas este por medio del desarrollo de un Plan Maestro de Capacitación por Competencias, buscando siempre una mayor productividad y desempeño de los mismos”. (Torres, M. & Torres, C. 2010).

Con relación a la capacitación para mejorar las competencias laborales se puede subrayar la investigación realizada por Maida Almaguer (2009), denominado “Estrategia de capacitación para mejorar las competencias laborales en una empresa agropecuaria” en el cual se aborda los elementos que están relacionados con la capacitación para los trabajadores de una empresa agropecuaria. Esta investigación establece que “la capacitación debe tener como finalidad mejorar las competencias laborales, necesidad que fue detectada en la empresa agropecuaria” (Almaguer 2009).

Además, esta investigación destaca la importancia de “realizar una evaluación, de manera previa, a los integrantes de una empresa, y en base a esos resultados, diseñar el plan de capacitación, lo cual es la principal pretensión de la investigación desarrollada en el presente trabajo” (Almaguer 2009). Es imperante indicar que el objetivo principal de la investigación fue

“elaborar una estrategia de capacitación para mejorar las competencias laborales en la empresa agropecuaria Batalla de Guisa” (Almaguer, 2009, p. 01).

Entre las conclusiones de la investigación se tienen: “es necesario la aplicación de un enfoque diferente a las competencias laborales que se deben desarrollar en los trabajadores de la Empresa Agropecuaria Batalla de Guisa, que supere la actual concepción y que se integren a una estratégica de capacitación para mejorar la gestión por competencias y que atienda a las necesidades individuales de cada trabajador y a los intereses colectivos de la Empresa” (Almaguer, 2009, p. 15). “Los planes de capacitación que se implementen o conciban sean a partir de las necesidades y particularidades de los participantes en las acciones de capacitación y teniendo en cuenta las prioridades de desarrollo de la Empresa, los cuales deben ser desde el punto de vista metodológico capaces de superar los enfoques tradicionales y que integren en los trabajadores los conocimientos, valores, habilidades, actitudes, aptitudes y motivos que el individuo debe poseer en la aplicación de su trabajo para su correcto desempeño laboral” (Almaguer, 2009, p. 15).

Justificación de la investigación

Para alcanzar niveles óptimos de productividad, las organizaciones deben priorizar el desarrollo laboral a través de las capacitaciones, como lo menciona Almaguer “los recursos humanos deben poseer calificaciones o cualidades probadas (competencias), manejo y operación de los sistemas, innovación y tecnología organizacional, procesos de mejora continua” (2009, p. 06).

Pero desafortunadamente las capacitaciones que realizan las organizaciones, en su mayoría, sólo se realizan cuando se ha identificado una deficiencia con el fin de corregirla, pero no se usa como un mecanismo o herramienta de prevención para impedir dichas falencias.

Además, la mayoría de organizaciones realizan capacitaciones para alcanzar objetivos inmediatos que conllevan al perfeccionamiento de un desempeño o actividad, perdiendo la visión, la proyección y la posibilidad de incrementar su gestión del conocimiento, lo que le permitiría a una empresa su desarrollo organizacional en un plazo mediano o largo; esto se debe a que no tienen un adecuado plan de capacitación, por lo cual se dificulta la identificación de procedimientos, de métodos y de técnicas de enseñanza y de aprendizaje que sean adecuados para gestionar o generar conocimiento.

Ahora bien, aunque la empresa Hermanos Rojas S.A. cuenta con un plan de capacitación, este es muy global y no favorece la optimización y el desarrollo del potencial del recurso humano de la empresa.

La investigación propuesta para la empresa Rojas Hnos. permitirá optimizar su programa de capacitación y desarrollo laboral teniendo en cuenta que se pretende mediante el levantamiento

de la información y análisis de la misma, proponer las mejoras necesarias con el principal objetivo de empoderar al 100% del personal acerca de la visión, objetivos y la planeación estratégica, adicional que permitirá a la organización la comprensión profunda del perfil del empleado que es de vital importancia para la transformación de la empresa garantizando su sostenibilidad en el tiempo.

Marco Teórico

Capacitación: La capacitación permite constante actualización, desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas para los colaboradores, permitiendo así el cumplimiento de metas u objetivos empresariales.

Según el Decreto 1567 de 1998, “se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa”.

Dentro de los objetivos de la capacitación está proporcionar a la empresa personal altamente calificado en términos de destrezas, competencias y conocimientos, desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la compañía, perfeccionar el desempeño de cada puesto, mantenerse actualizados frente a los cambios que se suscitan, dar la información adecuada y mejorar las relaciones interpersonales de la empresa (Johnson, 2007)

La capacitación se emplea y se ejecuta en gran parte de las organizaciones o compañías a nivel mundial, con la finalidad de generar autosuficiencia en cada uno de los individuos

fomentando así la formación integral, el desarrollo laboral para el cumplimiento de metas correspondientes a cada una de las áreas.

De acuerdo al PIC, en el Plan Institucional de Capacitación (PIC) de la vigencia 2017 se encuentran descritas las acciones que permiten el fortalecimiento y la potencialización de las competencias de sus trabajadores, contribuyendo a mejorar su desempeño y a fortalecer su competitividad laboral. (MINEDUCACION, 2017)

Vargas (2020), muestra la diferencia existente entre capacitación y entrenamiento, plantea que el entrenamiento es el proceso que se realiza para mejorar las habilidades u destrezas del empleado en el cargo que desempeña. Es muy técnico y se centra en destrezas físicas o repetitivas. Se enfoca principalmente en el cargo, a diferencia de la capacitación que se puede tener un alcance que trasciende del cargo hasta el nivel personal y de aprendizaje.

Con base en lo anterior podemos identificar que el entrenamiento puede estar enfocado más a trabajos operativos, ya que estos requieren de un conocimiento previo y una habilidad que deben ir alimentando o desarrollando, mientras en cargos como lo son comerciales, administradores o gerencial se busca que la capacitación trascienda no solo a nivel corporativo sino también a nivel personal y de aprendizaje.

La capacitación es una actividad que debe ser planificada de acuerdo a los requerimientos de la empresa, respecto a esto (Llanos, 2005) comenta que las necesidades de la capacitación son el insumo principal para generar un plan de acción, misma que posibilita la programación de la capacitación y constituye la guía de secuencia de acción.

Entonces, podemos deducir que el plan o cronograma de capacitación de las empresas se debe realizar con un año de antelación, por tal motivo la compañía debe realizar una investigación sobre las necesidades y falencias que se tenga de manera individual tanto de manera grupal para así mismo poder fortalecer los puntos débiles para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Snell (1999) afirma la existencia de cuatro fases de capacitación las cuales son:

- a. Detectar la necesidad de capacitación, la cual incluye un análisis organizacional como la observación del entorno y definición del área de enfoque de capacitación, análisis de tareas, en donde se pueda enumerar las obligaciones o tareas.
- b. Diseño del programa de capacitación, en el cual una vez detectado las necesidades de capacitación, se sugiere diseñar el entorno de aprendizaje necesario para aumentar el aprendizaje, asimismo, se indica que el enfoque de las capacitaciones debe desarrollarse al menos en cuatro cuestiones: Objetivos de capacitación, deseo y motivación de la persona, principios de aprendizaje y características de los instructores.
- c. Implementar el programa de capacitación, en donde se eligen los métodos de instrucción de acuerdo a los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender.

Rodríguez (2020) plantea los tipos de capacitación dentro de los cuales están:

- Capacitación para el trabajo: en la que incluye la capacitación de pre ingreso, la inducción y la capacitación promocional.

- Capacitación en el trabajo: En la que se introduce el adiestramiento y la capacitación específica y humana.

- Desarrollo: que se compone de la educación formal para adultos, integración de la personalidad y actividades recreativas y culturales.

Desarrollo Laboral:

García (1999) plantea que “el desarrollo laboral significa crecimiento, desarrollo, cambio, mejora, adecuación, en relación con el propio conocimiento, con las actitudes en y sobre el trabajo, con la institución o departamento, buscando la sinergia entre las necesidades de desarrollo profesional del personal y las necesidades de desarrollo organizativo, institucional y social del contexto”

El desarrollo laboral ha sido visto según García (1999) en cuanto a su forma como acción en tanto las actividades y estrategias empleadas para el mejoramiento del desempeño o como cambio o sea el producto formado en el sujeto a partir de las intervenciones institucionales o no. A su vez los cambios se han considerado como curriculares si implican otra forma de intervenir en el aula y el centro y de la dimensión laboral si se refiere a las condiciones en que se desempeña y a los cambios en la carrera docente.

Para Fernández (2020), el desarrollo laboral es “un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo”

A partir de la importancia que tiene el desarrollo y capacitación para el éxito del trabajo se establecen diferentes modelos del desarrollo laboral que proponen etapas y procedimientos.

Algunos de los cuales según Fernández (2002) se pueden agrupar en:

- Modelos de ciclo de vida que indican que los trabajadores hacen frente a tareas de desarrollo en el transcurso de su profesión pasando por distintas etapas personales o profesionales (Blake, 1997).
- Modelos basados en la organización establecen fases por las que transcurren las profesiones afirmando que el desarrollo profesional implica aprendizaje de los trabajadores para realizar tareas definitivas. Cada etapa supone cambios en las actividades y en las relaciones con compañeros y jefes (Pineda, 1995).
- Modelo del patrón de dirección plantea que a partir de la percepción que tienen las personas de su profesión Deciden sobre la rapidez con que quieren avanzar por las etapas profesionales y en qué punto desean regresar a una fase anterior (Driver, 1992).

Entonces, según Webster, A. (2017), podemos establecer que E

El crecimiento laboral busca desarrollar las habilidades individuales de los empleados para asegurarse de que cumplan con el mínimo nivel de habilidad requerido. Los trabajadores que cuentan con las habilidades requeridas para realizar las tareas del día a día, tienen más confianza para hacer bien su trabajo. Esta confianza aumenta la satisfacción laboral, lo que a su vez incrementa su permanencia en la empresa. El crecimiento en el trabajo puede implementarse para cumplir con los objetivos estratégicos

generales, o puede ser implementado por un supervisor que reconoce la falta de las habilidades necesarias para completar las actividades diarias de manera eficaz y eficiente.

Para Jiménez, A. (2018), la planificación del desarrollo laboral es un proceso donde los empleados:

- Toman conciencia de sus valores, fortalezas, intereses y debilidades.
- Obtienen información referente a las oportunidades dentro de su propia empresa.
- Dan cabida a la identificación de objetivos profesionales.
- Diseño de planes de acción para la consecución de estos objetivos.

Por lo anteriormente mencionado, el desarrollo laboral beneficia a toda la organización. En cuanto a los empleados, según Jiménez, A. (2018):

- Les ayuda a descubrir sus habilidades e intereses.
- Aumenta su satisfacción.
- Todo esto gracias a la posibilidad de avanzar hacia puestos más coherentes con sus planes y objetivos.

Desde la perspectiva de la empresa, el desarrollo laboral, para Jiménez, A. (2018), los beneficios son los siguientes:

- Reduce en gran medida el tiempo para cubrir puestos vacantes.
- Ayuda en la planificación.
- Identifica empleados con talento.
- Proporciona a los empleados la oportunidad de poder descubrir sus metas profesionales y llevar a cabo el desarrollo de planes para alcanzarlas.

Así mismo, para Jiménez, A. (2018), la planificación del desarrollo laboral en las empresas suele incluir los siguientes componentes:

- **Valoración personal:** Esta fase ayuda a determinar los intereses, actitudes, valores y tendencias de comportamiento. Durante esta fase se suelen utilizar test psicotécnicos. Estos ayudan a los trabajadores a poder identificar sus intereses laborales y establecer preferencias.
- **Evaluación de la realizada:** Las personas reciben información respecto a cómo la empresa evalúa sus conocimientos y habilidades y sobre el lugar que ocupan en la organización. El departamento de recursos humanos es quien generalmente proporciona esta información como parte del proceso de valoración del rendimiento.
- **Fijación de objetivos:** En esta se determinan los objetivos que se establecen a corto y a largo plazo. Teniendo en cuenta la relación con el puesto deseado, el nivel de uso de sus habilidades, asignación de trabajo, y adquisición de habilidad. Cuando están desarrollados estos objetivos se fijan en un plan de desarrollo personal.
- **Planificación de acciones:** En esta etapa, se determina cómo se va a alcanzar los objetivos de desarrollo laboral establecidos en la fase anterior.

Marco Legal

- Constitución Política de Colombia de 1991 referente primario.

Artículo 53 (CPC): El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

Artículo 54 (CPC). Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.

- La Ley 50 de 1990: “Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones” establece que en las empresas con más de 50 trabajadores y cuya jornada sea de 48 horas a la semana, los trabajadores tendrán derecho a que 2 horas de dicha jornada se dediquen, por cuenta del empleador, a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación (CST).

En línea con lo referente al código sustantivo de trabajo indica que se deben garantizar los espacios de formación para los empleados.

- El Ministerio de Trabajo en concepto N° 158845 del 16 de septiembre de 2014, establece que deben garantizarse las horas mínimas de cumplimiento de la norma y no permite que este tiempo sea pagado. Si el empleador incumple esta norma será sancionado por el Ministerio.

- Decreto 1567 de 1998 “Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado” en el artículo 2 establece que el sistema de capacitación está definido como un conjunto coherente de planes, escuelas de capacitación, disposiciones legales; con un propósito en común que es generar mayor capacidad de aprendizaje para lograr la eficiencia y eficacia en los empleados.

- Ley 734 de 2002 “Por el cual se expide el código disciplinario único” en el artículo 33 establece el derecho de los empleados a recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones.

- Decreto Número 1072 de 2015: “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo”, en su artículo 2.2.1.2.3.3. Obligación de asistir, establece que la asistencia de los trabajadores a las actividades programadas por el empleador es de carácter obligatorio. Los empleadores podrán organizar las actividades por grupos de trabajadores en número tal que no se vea afectado el normal funcionamiento de la empresa.

Aunado a lo anterior, en su artículo 2.2.1.2.3.4. Ejecución de los programas, establece que la ejecución de los programas señalados en los artículos anteriores se podrá realizar a través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, las Cajas de Compensación Familiar, centros

culturales, de estudio y en general, de instituciones que presten el respectivo servicio.

- La ley 115 en su artículo 5 se tiene en cuenta la formación como elemento de desarrollo individual y social.

Metodología

El método que se utiliza en el desarrollo de esta investigación es el método inductivo. Según lo establecido Ander-Egg (1994) “Este método usa la razón para obtener conclusiones desde hechos particulares aceptados como válidos para llegar a generalizaciones; habitualmente se inicia con el estudio individual de los hechos para, posteriormente, formular conclusiones universales...”. La utilización de este método nos permitirá tener en cuenta la observación y la experiencia de la realidad, permitiéndonos realizar un análisis cualitativo a la situación de la empresa en cuanto su programa de capacitación.

Así mismo, presenta una investigación cualitativa, la cual, según Bonilla y Rodríguez (2000) “se define como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos”. “Su metodología se manifiesta en una estrategia que trata de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad, evitando la medición y cuantificación de algunos de sus elementos” (Mendoza, 2006). Con esta investigación se logra un conocimiento integral sobre el tema investigado, es decir, se toma el objeto de estudio como un todo, indagando una descripción y/o exploración del tema, identificando su estructura dinámica.

Entonces, se efectúa un levantamiento de la bibliografía de referencia, después se desarrolla un ejercicio de selección y de sistematización de la información en base a la pertinencia y al alcance de la presente investigación; por último, se contrasta con el programa de capacitación de la empresa Rojas Hnos. SAS para lograr identificar sus falencias y, en base a ellas, lograr proponer un Plan de capacitación que conlleve al desarrollo laboral de sus

empleados.

En cuanto las fuentes de información, como se realiza una revisión bibliográfica, se utilizan tanto fuentes secundarias como terciarias, en aras de lograr facilitar el acceso y el control de la información que esté disponible, para proponer recomendaciones al plan de capacitación actual de la empresa Rojas Hnos. S.A., de forma amplia y significativa.

Las fuentes secundarias corresponden a investigaciones, cifras, hechos e información que otras personas han compilado, de manera previa, en la empresa como, por ejemplo, informes, programas de capacitación, actas, etc.

Análisis del proceso de capacitación de la empresa Rojas Hermanos SA.

Rojas Hnos. SA es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de equipos y piezas para refrigeración industrial, cuenta con dos plantas de producción en Madrid, Cundinamarca y varias sedes en las principales ciudades del país, con 115 empleados. Para lograr conocer el plan de la empresa, se acudió a fuente primaria, por parte del personal que trabaja directamente en la compañía y con la colaboración del departamento de Sistema Integrado de gestión, quien proporciono el plan de capacitación que incluye a todos los colaboradores las sedes central y las sucursales agrupados por áreas de actividades y en el cual consta de cuarenta y siete (47) ítems donde principalmente están enfocados a la parte técnica, prevención de accidentes, higiene y seguridad industrial, capacitación para el área de ventas, acoso laboral, los ítems como: inducción , bienvenida, acogida del trabajador, clima laboral, cliente interno y externo, capacitación para manejo de datos, capacitación dirigida a

proveedores, cultura organizacional, evaluación y rendimiento de puesto de trabajo, no se encuentran dentro del plan, por lo que es de suma importancia realizar una mejora al plan de capacitación de Rojas Hnos. S.A., para mejorar el ambiente laboral, productividad, eficiencia y eficacia en los puestos de trabajo y desarrollo laboral de cada uno de los colaboradores de la compañía.

El plan de capacitación de Rojas Hnos. S.A. se encuentra implementado y ejecutado hasta el año 2019, el cual debe ser actualizado a las nuevas políticas, reglamentación, procesos y estrategias organizacionales de la compañía y de la reglamentación colombiana para el año 2020.

Al analizar el actual plan de capacitación, se logran evidenciar las siguientes falencias:

1. Los trabajadores no identifican la cultura organizacional debido a unas inducciones con poco contenido
2. Se presentan diversas situaciones con clientes en los cuales se identifican falencias respecto al cierre de ventas y manejo de objeciones
3. El personal administrativo no maneja el concepto de Habeas data ni el control en el manejo de la información personal de los clientes
4. Se debe fortalecer la información respecto a la seguridad y salud ocupacional esto por malas prácticas en la ejecución de sus actividades
5. Se identifican oportunidades de mejora en habilidades generales esto por falta de ajuste en la selección de perfiles en los cargos

6. Como tendencia a nivel mundial se deben incluir programas que aporten en la preservación del medio ambiente

7. No se cuenta con una plataforma de E-learning que fomente la capacitación virtual en temas de procesos, producto y servicio.

Análisis de diagnóstico del proceso objeto de investigación “Capacitación”

Al revisar el plan de capacitación dispuesto por la empresa Rojas Hnos. S.A y de acuerdo al objeto comercial (dedicada al diseño, fabricación y comercialización de equipos y piezas para refrigeración industrial) y cultura organizacional basada en valores como servicio, trabajo en equipo, innovación. Como plan estratégico frente a la competencia y estar a la vanguardia de los avances tecnológicos que llevan al mundo comercial a ser cada día más exigente; se determina que debe realizarse ajustes en el mismo en los siguientes aspectos

Como primera medida debemos revisar el foco social en el proceso de capacitación; dado que este proceso es precisamente para el capital humano. La meta propuesta por la empresa Hermanos Rojas S.A dice “...control y manejo de riesgos, aspectos ambientales.” sin existir una relación o importancia de inducción/bienvenida al empleado; si bien es importante como objetivo el pleno conocimiento de las herramientas de trabajo también lo es que él crea en la cultura organizacional desde el comienzo; conocer los beneficios que tiene la empresa, cual es la misión y visión de la empresa y todo ello conllevara a un marco de eficiencia y productividad en su día a día.

Dentro de los grandes pilares de éxito de las empresas esta “El servicio”. Brindar una

atención integral como objetivo de cumplir las expectativas de satisfacción de los clientes internos y externos: Todos somos clientes en algún momento (área a área, área a cliente externo). Recibir capacitación en Servicio ayuda al trabajo en equipo y clima laboral.

En la actualidad con el manejo de datos (ley 1581) y conflictos de interés en las empresas es cada vez más importante dar capacitación al respecto con el fin de tener claridad de su importancia y manejo adecuado y así preservar la independencia de criterio y el principio de equidad a nivel organizacional.

Dentro de las políticas del proceso de capacitación, está inmerso el que todos los empleados conozcan en primera instancia el proceso de capacitación. Por lo tanto, es importante apoyarse en las nuevas tecnologías para capacitar y perfeccionar habilidades a través de la práctica y la tecnología; se debe invertir de manera inteligente y estructurada para beneficiar a la empresa y empleados.

Resultados

De acuerdo al análisis realizado al revisar el plan de capacitación con el cual cuenta la empresa Rojas Hnos. S.A; se evidencia la necesidad de generar planes de acción en puntos estratégicos para avanzar en el desarrollo con éxito frente a la competencia del mercado.

La organización a se ha basado en capacitaciones de las herramientas y procesos, sin tener presente el aspecto más importante en toda empresa el capital humano y es allí donde entra la importancia a la inducción/bienvenida al empleado; si bien es importante como objetivo el pleno conocimiento de las herramientas de trabajo también lo es que él crea en la cultura organizacional desde el comienzo; conocer los beneficios que tiene la empresa, cual es la misión y visión de la empresa y todo ello conllevara a un marco de eficiencia y productividad en su día a día.

Ahora bien, dentro del análisis efectuado como equipo a la empresa Rojas Hnos. se han detectado varias situaciones que merecen ser revisadas y corregidas o adaptadas al entorno para el cual se busca ser competitivos y referentes dentro del sector en el cual se desarrolla la actividad económica. Los resultados más importantes detectados en la revisión son los siguientes:

- Como primera medida lo que se ha identificado es lo relacionado a la cultura organizacional en lo cual los trabajadores han demostrado un bajo sentido de pertenencia dado por las inducciones y capacitaciones con poco contenido.
- Los indicadores relacionados con la prestación de un servicio destacado y diferencial se ven afectados por la poca preparación del personal respecto al cierre de ventas y el manejo de

objeciones al momento de asesorar a los clientes corporativos. Igualmente, en el marco legal debe trabajarse en la comprensión y adaptación del concepto de Habeas Data referente al manejo y control de la información personal de los clientes.

- Como medidas de control y bienestar del personal deben implementarse, supervisar y controlar lo relacionado a la salud ocupacional garantizando el cuidado adecuado de los trabajadores, evitar situaciones que podrían colocar en riesgo por malas prácticas o desconocimiento de los procesos relacionados con la fabricación de los productos, manipulación de cargas, uso adecuado de los implementos de trabajo, etc.
- El departamento de RRHH debe trabajar en conjunto con las directivas de la empresa Rojas Hnos. en el diseño y desarrollo de los perfiles garantizando con esto la mejora en las habilidades, el aumento de la productividad y el aprovechamiento del recurso humano.
- Dentro de los programas de capacitación y desarrollo del personal deben tenerse en cuenta planes en los cuales la empresa aporte y devuelva a la comunidad con el apoyo del personal actividades que ayuden a la preservación del medio ambiente.
- En línea con la globalización empresarial la empresa debe trabajar en el desarrollo de una plataforma E-learning que fortalezca la formación de las personas en temas de interés de la empresa como producto, procesos y todo lo relacionado con la actividad económica de la empresa. Igualmente, la página web debe permitir una mayor interacción con los clientes como la elaboración de cotizaciones, catálogo con las referencias y precios y un asesor virtual para contestar dudas y preguntas de los clientes.

Recomendaciones

Es fundamental implementar en la empresa un plan de capacitación que trabaje, de forma integral, todas las aptitudes y capacidades, en aras de potencializar y fortalecer, de manera integral, las competencias requeridas en los empleados de la empresa, estableciendo especial énfasis en la competencia de Orientación a la calidad.

Así mismo, es imperante que el Plan de capacitación se implemente y se adelante con todos los empleados de la empresa, en aras de alcanzar un modelo de Gestión de conocimiento, conforme a los requerimientos del mercado actual, caracterizado por la globalización, por su competitividad y por los constantes cambios en cuanto a tecnología, a las necesidades de los clientes, etc.

Entonces, el Plan de Capacitación debe concernir la implementación de estrategias, las cuales se desarrollan de manera presencial, individual y/o grupal, incluyendo todas las áreas y todos los empleados que conforman la empresa, para lograr alcanzar los objetivos organizacionales y las metas establecidas.

Así mismo, el departamento de Recursos Humanos debe asignar un responsable para coordinar y dar seguimiento al sistema de evaluación del desempeño e integrar los resultados al programa de capacitación.

Ahora bien, la empresa debe comprometerse con este cambio que le permitirá mejorar en la formación del personal, fortalecer la identidad del personal con la empresa y mejorar la productividad y las ventas cumpliendo los objetivos y metas trazadas. Se debe generar la validación de estos resultados y la capacidad económica de la empresa para implementarlos

gradualmente haciendo una transición hacia lo que se busca como empresa. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos luego de la investigación se recomienda implementarlas siguientes acciones así:

- Fortalecer las capacitaciones de bienvenida e inducción, buscando que el trabajador entienda e interiorice la cultura de la empresa.
- Desarrollar un programa de formación en servicio al cliente teniendo en cuenta al interno y externo, manejo de objeciones, tipos de clientes y cierre de ventas.
- Fortalecer el programa de capacitación en seguridad y salud ocupacional, desarrollar el SSGT en la empresa.
- Formar al personal en temas de habilidades generales, procesos propios del cargo, etc.
- Crear un equipo que impulse la gestión ambiental y desarrollar programas inclusivos en temas que impacten de manera positiva el medio ambiente.
- Formación en E-learning en temas propios del cargo.

Finalmente, esto ayuda dentro de toda la ejecución de la planeación estratégica como motor en la obtención de los resultados ya que permite tener un equipo de trabajo motivado y comprometido con los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Conclusiones

La capacitación se ha convertido en uno de los aspectos más importantes logrando que las personas desarrollen los conocimientos y aptitudes esenciales para el desarrollo y sostenimiento de las empresas basados en productividad y competitividad por un lado y por el otro en satisfacción de los clientes externos; logrando satisfacer las necesidades de los clientes internos, así como el mantenerse vigente en todos los temas actuales que requiere una organización, en el medio en que esta, donde cada día es más exigente y volátil el mercado.

Dentro de las conclusiones más importantes encontramos las siguientes que van en búsqueda de alcanzar los objetivos de la planeación estratégica de Rojas Hnos. relacionadas con el desarrollo del personal y los programas de formación:

- Una vez revisada la documentación acerca de los programas de formación de la empresa Rojas Hnos. se encontraron oportunidades de mejora que fueron reportadas para su aplicación y mejora al programa actual.
- Se realiza el respectivo diagnostico al plan de capacitación y formación de los trabajadores de la empresa Rojas Hnos. identificando aspectos que están relacionados con los procesos, los perfiles de los cargos y los componentes del plan de capacitación del año 2.019 que son sensibles de mejora con el objetivo de fortalecer el recurso humano y darle un valor superior a este.
- Una vez identificadas las oportunidades de mejora en los programas de capacitación se buscará la especialización en conocimiento y desarrollo de habilidades. Fortalecer los planes

y que estén alineados a las necesidades de la empresa según el entorno donde se quiera ejercer la actividad.

- Igualmente, se pretende que se implementen las evaluaciones de desempeño y que estén acorde a los cargos y generen planes de carrera y ajuste de novedades en cuanto a rendimiento y desarrollo de los trabajadores.

Bibliografía

Alles, M (2009). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.

Buenos Aires. Granica. ISBN 978- 950-641-477-1. Recuperado de

<https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/direccic3b3n-estratic3a9gica-de-recursos-humanos-gestic3b3n-por-competencias-casos-martha-alles.pdf>

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Recuperado de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

División de Desarrollo Económico de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Oficina para el Cono Sur de América Latina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2013). Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. Desafíos e innovaciones de la formación profesional. No. 09. Publicación de las Naciones Unidas. Santiago de Chile. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/9801-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-desafios-innovaciones-la-formacion>

Dolan, S.; Valle, R.; Jackson, S.; Shuler, R. (2007). La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.

España.McGrawHill. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/La-gesti%C3%B3n-de-los-recursos-humanos%3A-c%C3%B3mo-atraer%2C-y-Dolan-Schuler/96e4202cb4ca45f43570dd1a6376740c169398fb>

El 80% de las empresas tiene programas de capacitación (Christensen, 2014). Recuperado

de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/80-empresas-programas-capacitacion-45304>

López, A. (2011). Capacitación y adiestramiento de personal. Maestría en Psicología

Organizacional. Universidad del Sur. México. Recuperado de

<https://www.universia.net/co/estudios/maestria-psicologia-organizacional.0022043.html>

López, H.; Gutiérrez, L. (2013). Capacitación Integral de promoción humana para el desarrollo organizacional de una empresa de investigación y servicios. En: Manual de introducción a la Teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad. Universidad de Manizales. ISBN 978 – 958 – 9314 – 76 – 0. Recuperado de

<https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/1394/Teoria%20del%20Desarrollo%20Humano%20y%20Organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Los Beneficios De La Capacitación Y El Desarrollo Del Personal De Las Pequeñas Empresas (JAMAICA, 2015)

[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf)

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2003). Aprender y formarse para trabajar en la sociedad del conocimiento. Informe IV. Conferencia internacional del Trabajo. 91ª Reunión. Ginebra. Recuperado de https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_PUBL_9223128765_SP/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2005. El empleo de los jóvenes: vías para acceder a un trabajo decente. Informe VI. Conferencia Internacional del Trabajo. 93ª reunión. Ginebra. Recuperado de https://www.ilo.org/youthmakingithappen/PDF/rep-vi_es.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2006. Cambios en el mundo del trabajo. Informe

I. Conferencia Internacional del Trabajo. 95ª Reunión. Ginebra. Recuperado de

<https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/rep-i-c.pdf>